

University of Groningen

## Vortrag Arbeitszeitmanagement

Karsten, L.

**IMPORTANT NOTE:** You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

*Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*

1997

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

Karsten, L. (1997). *Vortrag Arbeitszeitmanagement: eine historische Skizze am Institut für ProjektManagement und Wirtschaftsinformatik (IPMI) der Universität Bremen am 23/4/1991*. s.n.

### Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

### Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

# **Vortrag Arbeitszeitmanagement.**

**Eine historische Skizze am**

**Institut für  
ProjektManagement und Wirtschaftsinformatik  
(IPMI)**

**der Universität Bremen  
am 23/4/1991**

von

**Luchien Karsten<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Associate Professor der Managementfakultät der Universität Groningen. Lehrauftrag: historische und philosophische Grundlegungen des Managementdenkens.  
Weitere Tätigkeiten:  
- Arbeitszeitmanagement;  
- Projektverantwortliche für eine Kooperation mit dem ökonomischen Fakultät der Universität Ouagadougou (Burkina Faso).

## **Meine Damen und Herren,**

In Februar-März 1990 schilderte *Die Zeit* die Folgen der Arbeitszeitverkürzung. Es war dies der Augenblick, wo die IG-Metall die 35-Stunden-Woche festzuschreiben versuchte. In der Auseinandersetzung um die Verkürzung der Wochenarbeitszeit, die in dieser Form 1984 begann, erklärten die Arbeitgeber der bundesdeutschen Metallindustrie, daß dergleiche Strategien nur zu realisieren sind, wenn die immer teuer werdenden Maschinen länger genutzt werden. Flexibilisierung hieß das Konzept, das sie der Forderung der Gewerkschaften nach der 35-Stunden-Woche damals entgegen setzten. 'Flexibilisierung war denn auch der Preis, den die Arbeitnehmervertretungen für den Abschied von der 40-Stunden-Woche zahlen mußten. In ihrer flotten Kurzform Flexi beherrscht die Zauberformel seitdem die Arbeitszeitdiskussion'.

Heute möchte ich mit Ihnen etwas länger über die Konsequenzen für die Beziehung zwischen Arbeitszeiten und Betriebszeiten mittels Flexibilisierung sprechen. Denn es fragt sich, ob die traditionellen Managementkonzepte noch geeignet sind, den Änderungen entgegenzutreten, die infolge einer Entkoppelung von Arbeitszeit und Betriebszeit auftreten. Ich werde in meinem Vortrag die Definition von Arbeitszeit benutzen, die sich nur auf die Anwesenheitszeit am Arbeitsort konzentriert. In diesem Falle heißt es, daß die Arbeitszeit die Zeit ist, in der der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber zur Verfügung steht. Von dieser Definition sind also arbeitsgebundene Zeitaspekte ausgeklammert die sich beispielsweise mit Wegezeiten von und zur Arbeitsstätte, Pausenzeiten und Bildungszeiten beschäftigen. Ich möchte Ihnen zunächst einige historische Anlässe zur Entwicklung des Managementdenkens schildern, das sich mit der Beherrschung von Arbeitszeit beschäftigt hat, und dann auf die gegenwart zurückkommen.

## **Das moderne Fabrikssystem**

Wie sie wissen, sind die heute gegebenen Arbeitszeitstrukturen das Ergebnis historischer Entwicklungen. In der vorindustriellen Phase der Entwicklungsgeschichte hing das praktizierte Arbeitszeitregime weitgehend ab vom Rhythmus der Natur mit ihren Fixpunkten und von den religiösen Geboten. Immerhin verkürzten im Mittelalter bis zu 115 Feiertage neben den 52 arbeitsfreien Sonntagen die jährliche Arbeitszeit auf rund 200

Tage. Die durch diese Vorgaben generierte Arbeitszeitordnung zeichnete sich durch ein gewisses Maß an Unregelmäßigkeit aus. Die Dauer wie die Intensität der täglichen Arbeit wechselten mit dem Wetter, den Jahreszeiten, dem Arbeitsanfall und schließlich mit den Gewohnheiten des Meisters. Die Arbeitszeit war normalerweise nicht ausdrücklich fixiert. Doch gab es schon im 13. Jahrhundert in bestimmten Textilstädten Werkglocken, die die Arbeitszeit und die Pausen innerhalb der Stadt für bestimmte Gewerbe signalisierten. Die Werkglocken oder Weberglocken waren Symbole des politischen Gewichts der Zünfte. Werkglocken waren auch ein Hinweis auf die zunehmende Bedeutung städtischer Lohnarbeit. Denn die zunehmende Größe der Betriebe und die wachsende Zahl der Gesellen, die keine Chance hatten, je als Meister eine eigene Werkstatt zu betreiben, schafften eine wachsende Anzahl Tagelöhner, die eine Konfliktpartei um die Arbeitszeit wurden. Dieses Beispiel zeigt, daß es schon in vorindustriellen Produktionsformen Momente nicht-selbstbestimmter zeitlicher Rahmenbedingungen anzutreffen waren. Aber erst im Prozeß der Industrialisierung fand eine strenge Disziplinierung des menschlichen Verhaltens durch die Zeit auf breiter Front statt.

Mit der Industrialisierung und mit der Möglichkeit der künstlichen Beleuchtung kam es zu Arbeitszeitregelungen, die sich durch Regelmäßigkeit, Zeitdisziplinierung und viele Arbeitsstunden auszeichneten. Und mit der Zeit wanderte die Disziplinierung von außen nach innen. Die Zeitdisziplin und die Anerkennung einer fremden Zeithoheit wurden erst Gewohnheit und sind heute gleichsam zweite Natur.

Das kann auf verschiedene Weisen betrachtet werden. Wie Sie wissen, ist die Entwicklung der Eisenbahnen in diesem Punkt sehr einflußreich gewesen. Nicht nur hat hier das Managementdenken im Sinne der Koordination und Planung der Zeit angefangen, sondern auch haben sich hier die Begriffe über Zeit und Raum auf fundamentaler Weise geändert. Heine hat diese Einflüsse des technologischen Fortschritts folgendermaßen angedeutet. 'Welche Veränderungen müssen jetzt eintreten in unsrer Anschauungsweise und in unsern Vorstellungen! Sogar die Elementarbegriffe von Zeit und Raum sind schwankend geworden. Durch die Eisenbahnen wird der Raum getötet, und es bleibt uns nur noch die Zeit übrig, Hätten wir nur Geld genug, um auch letztere anständig zu tödten!'<sup>2</sup>

In der Betriebswirtschaftslehre kam der Gedanke auf, daß eine Organisation dem System

---

<sup>2</sup>H. Heine *Werke* Band II, Brief 5-5-1843, Berlin, 1974, S. 182.

einer Uhr ähnlich war. 'Der Organisator muss seinen Stolz darein setzen, den Aufbau seines Unternehmens so zu gliedern, dass es gleich einem Uhrwerk gleichmässig und ununterbrochen weitergeht, auch wenn der Besitzer der Uhr abwesend wäre.'<sup>3</sup>

Mit der Durchsetzung industrieller Produktion ging ein Abbau der Möglichkeiten individueller Arbeitszeitregelungen einher. Das Fabrikssystem hatte die Verwandlung von Lebenszeit in reine Arbeitszeit zur Folge und führte zu einem Prozeß der Reduzierung vielfältiger Dimensionen von Sinn und Bedeutungsgehalten sozialer Zeit auf die eindimensionale Rationalität der zeitlichen Anwendung von Arbeitskraft. Es handelte sich also um einen Machtprozeß, der seinem Programm nach die Eliminierung aller, den Effizienz - und ökonomischen Rationalitätskriterien zuwiderlaufenden Einflußfaktoren zum Ziel hatte. Die *formelle* Subsumtion der Arbeit unter das Kapital implizierte hinsichtlich der Arbeitszeit für das Kapital das Recht zur willkürlichen Festlegung der Dauer der Arbeitszeit (chronometrische Dimension), der Lage der Arbeitszeit (chronologische Dimension) und der Struktur der Arbeitszeit, das heißt der Abfolge von produktiver Arbeit und Arbeitsunterbrechungen in Form von Pausen (strukturelle Dimension).

Th. Olk und andere unterstellen, daß im Zuge der kapitalistischen Zeitformierung die Lohnarbeiterschaft ihre zeitliche Souveränität in zweierlei Hinsicht immer mehr verlor:

- Erstens diktierten die betrieblichen Produktionserfordernisse mehr und mehr Zeitpunkt und Dauer, zu der die Lohnabhängigen ihre Arbeitskraft anzubieten hatten.
- Zweitens verloren die Arbeitskräfte immer mehr die Möglichkeit zur eigenverantwortlichen zeitlichen Strukturierung des Arbeitsprozesses.

Diese These ist historisch interessant, weil in die heutige Diskussion über Flexibilisierung das Problem der Zeitsouveränität zurückzukehren scheint. Damit wird dann auch deutlich, daß diese Angriffe nicht immer gelungen sind. Um das zu verstehen, werde ich zuerst die historische Entwicklung verfolgen.

---

<sup>3</sup>Die Zeitschrift *Organisation*, 1903. Siehe auch: J.J. Boucart, *Die Grundsätze der Industrieverwaltung*, 1874. "Ein industrielles Geschäft ist am besten einer Uhr zu vergleichen, bei der ein Rad ins andere greift, und die zuletzt dem Eigentümer auch zeigt, was die Glocke geschlagen. Die Arbeit des Verwalters gleicht ganz derjenigen eines Uhrenmachers, der das Räderwerk einzurichten, in gang zu setzen und zu regulieren hat."

Die allmähliche Erstarrung von Arbeitszeitstrukturen resultierte aus einem spezifischen Fortschritt der Arbeitsteilung: die Koppelung des einzelnen an die Maschine erforderte eine zeitliche Abstimmung der Arbeiter untereinander sowie mit den Betriebszeiten der jeweiligen technischen Aggregate. Der auf breiter Ebene sich durchsetzende Großbetrieb und die dadurch hervorgerufenen Regelungs- und Steuerungsprobleme verstärkten den Trend zu kollektiven Arbeitszeitregelungen, die zudem starr an Betriebszeiten gebunden wurden.

Neben der Zeitdisziplin, die sich aus der technischen Logik begründete, führte die starre Bindung der Arbeitszeit an die Betriebszeiten im Anfang des Fabrikssystems zur übermäßigen Ausdehnung der Arbeitszeit. Arbeitszeit und Betriebszeit wurden ineins gesetzt, die Arbeitsstrukturen wurden allein nach der technischen Logik der Anlagen und nach der ökonomischen Logik der Entlohnungssysteme gestaltet. Dies führte zu Arbeitsbedingungen, die die Erfordernisse der physischen und der psychischen Reproduktion der Arbeiter völlig außer acht ließen.

### **Protest**

Aber die *formelle* Subsumtion der Arbeiter mittels des Arbeitskontraktes bedeutete keineswegs eine *reelle* Subsumtion. Schon früh haben sich die Fabrikarbeiter gegen die arbeitsbedingten Belastungen und gesundheitlichen Beanspruchungen des aufkommenden Fabrikssystems gestellt. Als die ersten Formen des Fabrikssystems sich um 1800 in der englischen Textilindustrie bildeten, waren es Ärzte, die auf die schädlichen Einflüsse aufmerksam machten. Die schrankenlose Kinder- und Frauenarbeit und die unverantwortlich langen Arbeitszeiten in den Fabriken bedrohten alsbald die Gesundheit größer Bevölkerungsteile. Nach Cholera-Epidemien gelang es ihnen die Regierung dazu zu bewegen, erste Ansätze eines Arbeitszeitschutz es einzuführen. Ähnliche Maßnahmen wurden in dieser Zeit auch in anderen europäischen Ländern durchgeführt. Aber das war nicht genug.

Robert Owen war einer der ersten Textilfabrikanten, der Arbeitszeitverkürzung für Frauen und Kinder vorschlug, um nicht nur die Ausbeutung zurückzudrängen, sondern der auch versuchte, eine harmonische Verständigung zwischen Arbeitszeit und Lebenszeit zu realisieren. Im Jahre 1817 führte er dazu den Acht-Stunden-Tag als neue Formel ein: Acht

Stunden Arbeit -acht Stunden Freizeit - acht Stunden Schlaf. Weil er seine Produzenten Kollegen - nicht von dem Gedanken überzeugen konnte, daß kürzere Arbeitszeiten die Produktion verbesserten, unterstützte er die Versuche der Textilarbeiter Gewerkschaften zu konstituieren, um Arbeitszeitverkürzungen durchzusetzen.

Während der Chartisten-Bewegung für politische Rechte in England in der dreißigen Jahren hatte die Achtstundenformel viele Anhänger gefunden. Es wurden enge Beziehungen hergestellt zwischen der Ausübung politischer Rechte und der Notwendigkeit von Freizeit, das heißt disponibler Zeit. Das Ziel war, drohende Arbeitslosigkeit zu verhindern und ein normales Familienleben zurückzugewinnen. Das Resultat der Agitation war die Fabrikordnung von 1848, die die Arbeitszeit für Frauen und Kinder in der Textilindustrie auf 10 Stunden beschränkte und die Unternehmensautonomie einschränkte. Karl Hinrichs hat in seine Studie *Motive und Interessen im Arbeitszeitkonflikt* dazu folgendes gesagt:

'Das Orientierungsziel war der Auf- und Ausbau von außerberuflichen Lebensbereichen und bezog sich nicht nur auf das lohnabhängige Individuum, sondern erweiterte sich auf die gesamte Arbeitnehmerfamilie'.

Aber der Staat war nicht ohne weiteres bereit, die männlichen Arbeiter zu schützen. Es folgte eine Reihe von Arbeitskonflikten nicht allein in Europa. Während des amerikanischen Bürgerkrieges (1861-1865) wurde dieselbe Parole vom Achtstundentag zu einem symbol der streitenden Arbeiter und Soldaten für die Errichtung einer amerikanischen Republik. Hier waren es nicht die Textilarbeiter sondern gut geschulte Maschinenbauer, die mittels ihrer Gewerkschaft die Notwendigkeit des Achtstundentags in die Diskussion einbrachten.

K. Marx hat dieses Bestreben mehrerer amerikanischer Gewerkschaften bei der Errichtung der Ersten Internationale aufgenommen. Während des ersten Kongresses in Genf 1866 wurde sein Vorschlag als Grundsatz für die Bestrebungen der Internationale angenommen: 'Wir erklären die Beschränkung des Arbeitstages für eine Vorbedingung, ohne welche alle anderen Bestrebungen nach Verbesserung und Emanzipation scheitern müssen. Sie ist erheischt, um die Gesundheit und körperliche Energie der Arbeiterklasse, das heißt der großen Masse einer jeden Nation, wiederherzustellen und ihr die Möglichkeit geistiger Entwicklung, gesellschaftlichen Verkehrs und sozialer und politischer Tätigkeit zu sichern.

[...] Wir schlagen 8 Arbeitsstunden als gesetzliche Schranke des Arbeitstags vor. Diese Beschränkung wird bereits allgemein verlangt von den Arbeitern der Vereinigten Staaten Amerikas, und der Beschluß des Kongresses wird sie zur allgemeinen Forderung der Arbeiterklassen der gesamten Welt erheben'.<sup>4</sup>

Es ist bemerkenswert, daß Marx hier eine prinzipielle Rolle dem Recht und dem Einfluß des Staates zugeschrieben hat. Die englische Fabrikordnung von 1848 hatte ihn sehr beeindruckt und das Gesetz betrachtete er als ein Mittel, um einen Teil der Zeitsouveränität der Arbeiter wiederherzustellen. Nach dem Scheitern der Ersten Internationale hat auch die Zweite Internationale das Thema des gesetzlichen Acht-Stunden-Tages wieder aufgenommen. Ab 1890 wurden Achtstunden-Parolen in der jährlichen Maifeier mitgeführt.

Man muß also konstatieren, daß das Thema des Acht-Stunden-Tages der Entwicklung des modernen Fabrikssystems vorangegangen ist. Es war ein politisches, das heißt soziokulturelles Ziel die Fremdbestimmung der Arbeitszeit einzuschränken. Die Linke erwarb mit diesem Thema eine große Mobilisierungskraft, die immer wieder genährt wurde durch die Angst vor technologischer Arbeitslosigkeit und zunehmende Belastungen in der Arbeit. Im Laufe der Zeit wurde das Bestreben die *äußeren* Grenzen der Arbeitszeit festzulegen immer lauter und wirksamer. Zugleich versuchten die Unternehmer, die *innere* Zeitstruktur des Produktionsprozesses zu optimieren. Die Facharbeiter wurden sich mehr und mehr bewußt, daß die ideologische Devise des bürgerlichen Berufsethos: *Zeit is Geld*, für den Einzelkapitalisten in der Gleichung Zeitersparnis = Geld = Kapital handlungsleitend war. Der Acht-Stunden-Tag wurde ein Protest gegen die Ökonomisierung der Zeit, das heißt gegen den Prozeß, der wie Marx erklärte, zu einer Verkürzung der notwendigen Arbeitszeit führte und die Möglichkeit eröffnete, die so gewonnene eingesparte Zeit in Mehrarbeitszeit für das Kapital zu verwandeln. Während Arbeiter der traditionalistischen Gesinnung noch *gegen* die Zeit kämpften und mit einem exzessiven Alkoholkonsum gegen lange Arbeitszeiten kämpften, mobilisierten Facharbeiter, die auf der Basis einer handwerklichen Lehre oder einer industriellen Ausbildung qualifiziert waren, eine

---

<sup>4</sup>K. Marx "Instruktionen für die Delegierten des Provisorischen Zentralrats zu den einzelnen Fragen" *Marx-Engels Werke* 16, Berlin, 1962, S. 192.



spezifische industrielle Arbeitsmoral, mit der *um* die Zeit gekämpft wurde.<sup>5</sup>

Der steigende Kapitaleinsatz und die wachsende Kompliziertheit der Maschinen erforderte eine hohe Regelmäßigkeit der Arbeitszeit und Berechenbarkeit des Arbeitseinsatzes, um die rationale Organisation des Betriebsablaufs zu gewährleisten. Aber der Prozeß der Rationalisierung und die Entwicklung der Großbetriebe verliefen nicht ohne Konflikte, wie die Geschichte der Arbeiterbewegung genügend gezeigt hat.

### **Taylorismus**

Der amerikanische Ingenieur F.W. Taylor hat rund 1890 versucht, 'diesem mehr oder minder versteckten Bürgerkrieg zwischen der Kapitalistenklasse und der Arbeiterklasse' (Marx) zu entgehen. Taylor ging von der szientistischen Annahme aus, daß Organisationen und menschlichem Handeln ebenso wie der Natur Regelhaftigkeiten immanent seien, die es experimentell und analytisch aufzuspüren gelte. Ihre Nutzung gewährleiste den einzig richtigen Weg der Produktivitätsoptimierung. Eine technische Verwissenschaftlichung des Produktionsprozesses zusammen mit einer mentalen Revolution unter den Managern und Arbeitern würde seines Erachtens zu einer neuen Kooperationsbereitschaft führen und die Produktion beschleunigen. Das Resultat sei eine Steigerung der Profite und eine Erhöhung der Löhne. Das Nullsummenspiel könnte damit endlich durchbrochen werden. Zeit- und Bewegungsstudien waren die Hilfsmittel, um diese Verwissenschaftlichung durchzuführen. Jeder Arbeitsvorgang und jeder Handgriff wurde in den größeren Fabrikationsstätten genau beobachtet und untersucht, um durch die Rationalisierung der menschlichen Arbeit und die Vermeidung von Zeitvergeudung zu steigender Produktivität zu gelangen. Das Ziel war Zeitgewinn durch eine bessere Organisation der Arbeit zu erzielen, das heißt durch eine Trennung von Planung und Ausführung, oder anders gesagt eine Trennung zwischen dispositiver und ausführender Arbeit. Chris Nyland hat in seine Studie *Reduced worktime and the management of production* darauf hingewiesen, daß 'Taylor's ideal programme of systemisation involved much more than just the regulation of the workers' labour time. It involved the application of the Scientific Method to the realms of organisation, administration, distribution and

---

<sup>5</sup>E.P. Thompson, "Timework-discipline, and industrial capitalism", M.W. Flinn & T.C. Smout (ed.) *Essays in social History*, Oxford, 1974.

indeed all areas in which a systematic approach to problem solving was beneficial'. Aber in der Praxis hatten die tayloristischen Organisationsprinzipien zur Folge, daß den Arbeitnehmern die Selbstverantwortung genommen wurde um auf die Planungsebene der Manager übergebracht zu werden.

Diese Eingriffe in den Produktionsprozeß gaben den Managern eine neue Betriebsposition. Wo die Fabrikanten auf Basis eines Besitzmonopols über die Arbeitszeit entscheiden konnten, rechtfertigten die Manager ihre Eingriffe auf Basis eines Kenntnismonopols. Die Tayloristen setzten sich das Ziel, mit Lohnanreizsystemen, Kalkulierbarkeit, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit die Arbeitskraft zu motivieren. Dieses Verfahren sollte zu höchster Zeitökonomie führen und die Arbeiter auch ohne die direkte Anbindung an eine Maschine wie eine Maschine funktionieren lassen. Mit der Möglichkeit, daß mit Verbesserung der Produktionstechnik auch die Arbeitszeit verkürzt werden könnte, hat Taylor sich nur am Rande beschäftigt. In der Simonds Rolling Machine Company bemerkte er in den neunziger Jahren, daß die Frauen an der Endkontrolle viel zu lange Arbeitszeiten hatten. Die Ermüdung verursachte eine sinkende Produktivität. Er schlug vor, die Arbeitszeit von 10,5 Stunden auf 8,5 Stunden pro Tag zu verkürzen. Nachher konstatierte er eine Steigerung der Produktion. Obwohl diese Resultate positiv ausfielen, war im allgemeinen die Mehrzahl der Tayloristen nicht an wissenschaftlichen Analysen der Arbeitszeit oder an Studien über die physischen und sozialen Aspekte der Arbeitsverhältnisse interessiert. Die Ingenieure hatten kaum ein Auge für den *menschliche Faktor* in der Industrie und waren bis zum Ersten Weltkrieg den Gewerkschaften sehr feindlich gesinnt. Nur wenige Unternehmer hatten damals verstanden, daß die Akzeptanz der kapitalistischen Zeitökonomie erhöht werden könnte, wenn Leistunglohnsysteme mit der Wechselwirkung von Arbeitszeitverkürzung und Intensivierung der Arbeit kombiniert würden.

### **Fordismus**

Der Autofabrikant Henry Ford war einer der wenigen, der schon früh die Nützlichkeit der Achtstundenparole der Gewerkschaften erkannt hatte. Um einige technische Neuerungen in seinen Anlagen durchführen zu können, erachtete er die Bereitschaft der Metallarbeiter

für nötig. Die Neunstundenschicht wurde im Januar 1914 in eine drei mal Achtstundenschicht geändert. Später wurde die Nachtschicht aufgehoben. Zur gleichen Zeit wurde der Tageslohn von 2,3 Dollar auf 5 Dollar erhöht. Es waren aber keine philanthropischen Erwägungen, die ihn zu diesem Schritt führten. Wie er 1922 sagte war dieser Eingriff 'one of the finest cost cutting moves we ever made'. Das Ziel war die Einführung der Fließband arbeit. Diese Produktionsweise verkörperte unbarmherzig die Disziplin und zwang die Fabrikarbeiter zur Unterordnung unter ihre Zeit, ihre Kontinuität und ihren Rhythmus. Der große Unterschied zwischen Taylorismus und Fordismus liegt eben darin, daß die Manager nicht länger zu erklären hatten, wie die Planung und Koordination stattfanden, sondern es war das Fließband, das die Art und Weise der Produktion vorschrieb. Die intensive Arbeit verlief jetzt vollständig nach der Uhr und der Synchronisation der Arbeit. Konnte der komplex arbeitende Handwerker sich noch an seinem ganz persönlichen Rhythmus orientieren, an seiner subjektiven Zeit, so wurde im komplizierten Zusammenspiel vieler Individuen und Organisationen eine objektiv für alle geltende Zeit notwendig, die nur durch die Uhr gewährleistet werden konnte. Die Tätigkeit des Arbeiters wurde jetzt zeitlich gesteuert, damit die Arbeiten auch zu einem sinnvollen Ganzen sich ordnen konnten. Der graphische Künstler Gerd Arntz hat diese Entwicklung auf plastische Weise zum Ausdruck gebracht.<sup>6</sup> Es war nicht nur vorgeschrieben, **was** der einzelne, sondern auch **wie** er dies zu tun hatte, wann und in welcher Zeit. Technische und bürokratische Kontrolle entwickelten sich als neue Stufen in der Entwicklung kapitalistischer Produktionsprozesse.

Die Verbreitung des Fordismus konnte nur gelingen - so hat uns

Ch. Deutschmann erklärt - weil sich in derselben Zeit ein industrielles Zeitarrangement entwickelt hat: Die zunehmende gesellschaftliche wie betriebliche Arbeitsteilung und der Kampf um die Arbeitszeit verstärkten die zeitliche und räumliche Polarisierung der Sphären von Arbeit und Freizeit. Die gesetzliche Einführung des Achtstundentages nach dem Ersten Weltkrieg war in dieser Hinsicht wohl ein Höhepunkt. Fast überall in Europa wurden jetzt für die Fabrikarbeiter die Arbeitszeiten gleichgeschaltet. Nur in England und in den Vereinigten Staaten wurde auf Grund tarifvertraglicher Vereinbarungen zwischen

---

<sup>6</sup>G. Arntz *De tijd onder het mes. Hout- en linoleumsnede 1920-1970*, Nijmegen, 1988

Arbeitgeber und Arbeitnehmer der Achtstundentag festgelegt. Das Ziel war nicht nur eine Verkürzung der Arbeitszeit, sondern die Arbeiterschaft wollte Regeln über die Länge und Lage der Arbeitszeit, das heißt Gewißheit darüber, wann die 'eigene Zeit' anfang, um die Verwendung dieser Zeitstrecken planen zu können. Der Preis, der für die kollektive Regelung der Arbeitszeit und die Errichtung des Normalarbeitszeitstandards gezahlt wurde, war die Akzeptanz von Taylorismus und Fordismus.

Die Tendenz zur Polarisierung, von der oben gesprochen wurde, hat lange Zeit den Eindruck erweckt, daß über die Intensivierung der übrig gebliebenen Arbeitszeit nur die Manager zu entscheiden hatten. Der Positionsaufwertung des Managements stand die Reduzierung der Position der Arbeiter in der Produktionsorganisation auf einen möglichst effizient einzusetzenden, verwalteten Produktionsfaktor gegenüber. Während es dem Management gelang, seine Position zu verbessern und Macht zu konsolidieren, war die Arbeitszeit ein Planungsproblem geworden. Das industrielle Ideal wurde eine mechanisierte und durchorganisierte Fabrik, wo die Arbeitskräfte während einer stets gleich langen und fest verteilten Arbeitszeit bei fortwährender Vollausslastung der Anlagen standardisierte Massenprodukte herstellten. Wo dies gelang, war es möglich, 'die Periode, Grenzen und Pausen der Arbeit so militärisch uniform zu regeln [...] als Naturgesetze der modernen Produktionsweise'.<sup>7</sup>

Die Diskussion über den Übergang von der tariflichen 48- zur 40-Stunden-Woche in der fünfzig Jahren hat diese 'Naturgesetze' kaum geändert. Bis zum Frühjahr 1954, als der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) die Forderung nach der 5-Tage-Woche und der 40-Stunden-Woche ins Zentrum seiner Maiparolen stellte, betrug die effektive Wochenarbeitszeit in der Industrie rund 48,3 Stunden. Damit hatte der Industriearbeiter in der Bundesrepublik die längste Arbeitswoche der europäischen Arbeitnehmer. Aber zahlreiche Betriebe hatten schon aus Rentabilitätsgründen die 5-Tage-Woche eingeführt. Den Gewerkschaften schien der Zeitpunkt gekommen, den Übergang zur 5-Tage-Woche bei gleichzeitiger Reduzierung der Wochenarbeitszeit als sozialpolitische Maßnahme zu propagieren. Sogar die Arbeitgeberseite plädierte für brancheneinheitliche und damit für standardisierte Regelungen. In Deutschland fürchtete man, daß wegen der stärken

---

<sup>7</sup>K. Marx, *Das Kapital I* Marx Engels Werke 23, Berlin, 1973, S. 299.

Verhandlungsposition der Arbeitnehmervertretungen der Verkürzungsprozeß bei ausschließlich betrieblicher Regelung rascher ablaufen würde. In Holland kam ca. 1960 der freie Samstag mehr und mehr in den Gesichtskreis, wobei akzeptiert wurde, den Arbeitsausfall durch längere Arbeitszeiten an den übrigen fünf Tagen zu kompensieren. Efficiency-Berater und Arbeitsphysiologen bemühten sich um die Feststellung der maximalen Grenze der arbeitstäglichen Arbeitsbelastung. Eine verbindliche Grenze war aber nicht festzustellen. Die holländischen Arbeitgeber meinten, daß der gegebene Stand der Technik eine allgemeine sprunghafte Erhöhung der Leistung nicht zuließ. Aber unter dem Druck des Bestrebens einer Arbeitszeitverkürzung wurden plötzlich technische Verbesserungen aktuell, die sonst viel später eingeführt worden wären.

### **Unterschiedliche Begründungen**

Die Begründungen für den Achtstundentag und den freien Samstag wechselten allerdings im Laufe der Jahre: Bei der Forderung nach dem Achtstundentag spielte immer die Furcht vor technologischen Arbeitslosigkeit mit. Es wurde, das Ziel verfolgt durch Arbeitszeitverkürzungen die vorhandene Arbeit solidarisch auf alle Arbeitskräfte zu verteilen. Die Unverzichtbarkeit auf Arbeitszeitverkürzungen als alle Heilmittel gegen Unterbeschäftigung wurde besonders zu Zeiten hervorgehoben, in denen weitreichende technologische Verbesserungen eingeführt wurden. Man denke hierbei nur die Forderungen an der dreißiger Jahre, die Arbeitswoche auf 40 Stunden zu begrenzen.

In den fünfziger Jahren wurde der freie Samstag angestrebt, um mehr Freizeit zu erhalten. Die rapide wirtschaftliche Aufwärtsentwicklung eröffnete den Gewerkschaften die Chance, unter den Bedingungen einer sich abzeichnenden Vollbeschäftigung die Anfang der dreißiger Jahre unter gänzlich anderen wirtschaftlichen Vorzeichen aufgestellte Forderung nach Einführung der 40-Stunden-/5-Tage-Woche auf erfolgreiche Weise zu realisieren. Arbeitszeitverkürzung wurde unter Freizeitgesichtspunkten (Samstag gehört Vati mir) der Öffentlichkeit präsentiert und durchgesetzt. Sie lag sozusagen auf der Linie einer prosperierenden Ökonomie und eines als völlig unproblematisch geltenden Wachstumsfortschrittes der Produktivkräfte.

## Betriebszeit

Durch die soziale Geltung von kollektivvertraglich gesetzten Normalarbeitsstandards, die sowohl die Länge als auch die Stetigkeit der Arbeitszeit normierte, war die Arbeitszeit selbst als Parameter in der Konkurrenz der Betriebe untereinander weitgehend ausgeschaltet. Aber da kam noch etwas hinzu: sowohl mit der Einführung des Achtstundentags als auch des freien Samstags, wurde die *Betriebszeit* im allgemeinen begrenzt. Schon in den zwanzigen Jahren hatten einige Autoren auf die Konsequenzen einer zu engen Beziehung zwischen Arbeitszeit und Betriebszeit aufmerksam gemacht. So hatte im Jahre 1929 W.Ch. Hauck in seiner Analyse *Arbeitsproblem und Industriekostenwirtschaft* daraufhin gewiesen, daß die optimale Länge der Arbeitszeit nicht mit der optimalen Betriebszeit, die zum größten Teil von technischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten abhängig ist, übereinstimmt. Und der englische Autor von 'Industrial Health Research Board', H.M. Vernon, widmete 1934 in seiner Studie *The Shorter Working Week* ein ganzes Kapitel einem Zwei-Schichtensystem. Während des Ersten Weltkrieges waren viele Frauen in der englischen Rüstungsindustrie beschäftigt und hatten in zwei Tagesschichten von 8 Stunden gearbeitet. Vernon war davon überzeugt, daß ein Zwei-Schichtensystem ungeheure ökonomische Vorteile haben könnte für andere Industriezweige, in denen nicht kontinuierlich produziert wurde, und außerdem die Arbeitslosigkeit mit diesem System bekämpft werden könnte.

Auch von sozialistischer Seite wurde die ökonomische Funktion einer Trennung zwischen Arbeitszeit und Betriebszeit schon früh erkannt. So schrieb der Sozialist K. Kautsky 1937 in der *Gewerkschaftlichen Rundschau*:

'Die tägliche Arbeitszeit des einzelnen Arbeiters und die tägliche Zeit des Betriebes eines Unternehmens sind keineswegs gleichbedeutend. Wenn in einer Fabrik die tägliche Arbeitszeit des einzelnen Arbeiters von 8 auf 6 Stunden herabgesetzt wird, so kann der Profit steigen, auch wenn der Tageslohn der gleiche bleibt und der Preis des einzelnen Produktes nicht erhöht wird. Das Wachsen des Profits wird hier dadurch erreicht, daß man in zwei Schichten arbeiten läßt, die Betriebszeit von bisher 8 etwa auf 12 Stunden erhöht. Der Wert der am Tag produzierten Waren steigt in diesem Falle um 50 Prozent, während das im Betrieb steckende fixe Kapital unverändert bleibt'.

Dieser Gedankengang spielte aber viele Jahre lang kaum eine Rolle. In den sechziger Jahren z.B. wurde überhaupt nicht davon gesprochen, den freien Samstag zugunsten der

Beschäftigung Arbeitsloser wieder aufzugeben. Diese waren auch kaum verfügbar. Man fand es absurd, in diesen Jahren von Arbeitslosigkeit zu sprechen, die durch den technischen Fortschritt verursacht sein soll, wenn in der Bundesrepublik und in andern europäischen Industriegebieten die große Sorge von Regierung und Wirtschaft die Überbeschäftigung war, und Hunderttausende von Fremdarbeitern herangezogen werden mussten.

In diesen Jahren wurde die Arbeitszeit in der Managementliteratur nur als Kostenfaktor betrachtet. So wies F. Wiehle in seiner Dissertation von 1958 darauf hin, daß nur untersucht werden sollte, wie sich jede Veränderung in der Länge, der Lage und der inneren Struktur der Arbeitszeit auf den Kostenverlauf des Betriebes auswirkte. In gleicher Weise wurde Arbeit - nämlich nur als Produktionsfaktor - gesehen etwa in bezug auf technologische neuerungen. Das war denn auch die Grundlage des *Human Relations Approach*. Es wurde hervorgehoben daß für die Produktivitätssteigerung der Produktionsfaktor Arbeit so effizient wie möglich genützt werden sollte.

### **Automation**

Über die Konsequenzen der Intensivierung der Produktion für den Arbeitsmarkt wurde, wie gesagt, in diesen Jahren kaum gesprochen. Die goldenen Jahre der Hochkonjunktur ließen das Problem der Arbeitslosigkeit hinter sich. Der freie Samstag war nur zum Vergnügen da. Doch war nicht jeder davon überzeugt, daß die Beziehungen zwischen technologischer Arbeitslosigkeit und Arbeitszeitverkürzung eine Lösung der Vergangenheit geworden war. Im Jahre 1956 veröffentlichte Friedrich Pollock, Mitglied der Frankfurter Schule, ein Buch über die Automation. Das Buch hatte einen Riesenerfolg. Er warnte vor den die Konsequenzen des technologischen Fortschritts und der wachsenden Arbeitslosigkeit und schrieb:

'Seit einiger Zeit wird in den Vereinigten Staaten darüber diskutiert, daß der technische Fortschritt - und in diesem Zusammenhang wird neuerdings häufig die Automation ausdrücklich genannt - die Einführung der vier Tage-Woche für alle entsprechend entwickelten Industrien in einer nicht sehr fernen Zukunft spruchreif machen werde. Nur auf diese Weise werde es möglich sein, einer ständig wachsenden 'Labor Force' angesichts

einer relativ rasch sinkenden Nachfrage nach Arbeitskräften in Friedenszeiten regelmäßig Arbeitsmöglichkeiten zu garantieren'.

Der Vorschlag der amerikanischen Gewerkschaft AFL-CIO zur 4-Tage-Woche wirkte sich aber anders aus. Die Unternehmer und Manager ergriffen diesmal die Initiative. Sie waren es, die zu Anfang der sechziger Jahre die Einführung der 4-Tage-Woche mit 40 Stunden vorantrieben. Warum?

Die zugänglichen Daten dokumentieren, daß die Motive für gewöhnlich in dem Streben des Unternehmers nach Gewinnmaximierung wurzeln. Nebst der Steigerung der Produktivität war eine größere Flexibilität der Produktionsplanung ein sehr wichtiges Motiv. Mark Rien berichtete 1972, daß viele dieser 4-Tage-Betriebe die Tore am fünften Wochentag nicht schlossen. 'Die Formel 4/40 birgt eine Vielfalt von Möglichkeiten zur Anpassung der neuen Arbeitswoche an die spezifischen Erfordernisse des einzelnen Unternehmens sowie an die Bedürfnisse seiner Belegschaft und seines Managements'. Die Betriebszeit konnte also über mehrere Tage variiert werden und es wurde nicht ausgeschlossen, daß damit auch Arbeitszeitflexibilisierung als eine neue strategische Variable eingeführt werden könnte. Erst mit dem Ansteigen der Arbeitslosigkeit am Ende der sechziger Jahre haben die amerikanischen Gewerkschaften wieder mit großem Nachdruck die Verkürzung der Arbeitszeit auf 35 Stunden erhoben, um den Arbeitsmarkt rasch und wirksam zu entlasten. Die 4-Tage- 40-Stunden-Formel fanden die meisten Gewerkschaften nicht akzeptabel: die Erinnerung an den langen und oft genug blutigen Kampf um den 8-Stunden-Tag führte nicht selten zu heftigen emotionalen Reaktionen, die die Akzeptanz eines Arbeitstages von 10 Stunden unmöglich machten.

### **Flexibilisierung**

Erst in den achtziger Jahren hat mit dem weiteren Ansteigen der Arbeitslosigkeit die Diskussion über Flexibilisierung und Arbeitszeitverkürzung auch in Europa begonnen. Die ökonomische Lage hatte sich mittlerweile völlig geändert. Der Einfluß der Automation hat dazu geführt, daß die Funktionen und Qualifikationen der Manager sich geändert haben. Mit Hilfe der computer war die Planung jetzt besser durchzuführen, und mit Operations Research glaubte man, das Paradigma des neuen Managers gefunden zu haben. Solange die Arbeitszeiten für jeden im gleicher Weise strukturiert waren, gab es kaum



Schwierigkeiten, um diese zu planen. Aber mit der Flexibilisierungswelle wurde nicht nur die Betriebszeit variiert, sondern wurde zugleich auch eine Verkürzung der individuellen Arbeitszeit der Arbeiter wieder aktuell. Und hinzu kam eine Neuorientierung in Richtung auf Zeitsouveränität. Obwohl in der Managementliteratur schon früh davor gewarnt wurde, daß die Manager nicht nur technisch besser ausgestattet werden müßten, sondern auch der Gestaltung der menschlichen Beziehungen Aufmerksamkeit zu widmen hätten, um den gesellschaftlichen Wandel verstehen zu können, wurde diese Warnungen nicht beachtet.

John Diebold, der Autor des Buches *Automation - the advent of the automatic factory* wies schon 1960 auf folgendes hin:

'Der heutige Aufbau der Geschäftsorganisation ist ein Erbe der ersten industriellen Revolution, in der die Mechanisierung spezieller Verfahrensweisen der Spezialisierung der Arbeit folgte. Wir verfügen jetzt über eine Technologie, die es uns gestattet, Informationssysteme aufzubauen, welche durch die abteilungsmäßige Struktur der Geschäftsorganisation hindurch- und darüber hinausgehen'.

Aber in den siebzigen Jahren wurden derartige Ratschläge in den Wind geschlagen. Erst jetzt wird in der Diskussion über Flexibilisierung das Problem ernst genommen.

### **Zeitsouveränität**

Viele Betriebe haben Interesse daran, durch eine stärkere Entkoppelung von individueller Arbeitszeit und verlängerter Betriebsnutzungszeit und der Anpassung der Arbeitskräftenutzung an Schwankungen der Marktnachfrage zu Produktivitätssteigerungen zu gelangen, um auf diese Weise ihre Weltbewerbsfähigkeit zu verbessern. Die Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten sind damit aber nur in beschränktem Maße kompatibel. Denn in der Flexibilisierungsdebatte bedeutet die Forderung nach der 35-Stunden-Woche einen qualitativen Einschnitt in der Tradition der Arbeitszeitverkürzung. Es geht hier nicht so sehr um eine Stunde pro Tag weniger Arbeit, obwohl eben das auch sehr wichtig ist, es handelt sich hier um eine Forderung mit politischem Symbolgehalt. Wenn um die 35-Stunden-Woche in Deutschland gekämpft wird oder in Holland um die 4-Tage-Woche mit 36 Stunden, dann steht *eine Neuorganisation des Systems*

*gesellschaftlicher Arbeit* zur Debatte. Das Thema ist nicht schon der qualitative Sprung in eine neue Gesellschaft, sondern nur der Anfang; das Prinzip, das eine neue Perspektive gesellschaftlicher Entwicklung eröffnet.

Unter dem Schlagwort der Zeitsouveränität wird dieses Problem heutzutage manifest. Rainer Marr hat in seinem Buch *Arbeitszeitmanagement* Zeitsouveränität definiert als einen Aspekt erweiterter Humanisierung des Arbeitslebens durch Abbau von Fremdbestimmung und Schaffung neuer Freiheitsgrade für die Mitarbeiter bei ihrer Arbeitszeitentscheidung. Dabei darf übrigens nicht vergessen werden, daß sich unter dem Einfluß des Individualisierungsprozesses neue Modelle zur Befreiung der Arbeitszeit von unnötigen kollektiven Disziplinierungen anbieten.

Wie sich diese Entwicklung weiter gestalten wird, kann jetzt noch nicht festgestellt werden. Deutlich ist aber, daß je größer die Zeitsouveränität der Menschen ist, desto mehr können sie sich dem entfremdeten Disziplinierungsdruck der Arbeit entziehen. Die Konsequenz dieser Entwicklung könnte sein, daß die Bereitschaft und Fähigkeit der Arbeitskräfte, den eigenen Reproduktionsprozeß chronometrisch und chronologisch entsprechend den Erfordernissen der im Unternehmen festgelegten Betriebszeiten einzurichten, schrittweise zurückgehen. Das wird sich auch in den Unternehmen bemerkbar machen. Denn in dieser Hinsicht soll keineswegs die Nicht-Trennbarkeit der Arbeitskraft von ihrem Träger vergessen werden. Dies bedeutet, daß immer eine Interferenz von zeitökonomischem Arbeitsakt und sozialen oder naturgebundenen, zyklischen Vorgängen impliziert ist. Phasen der Ermüdung und Erholung, der Lust und der Unlust stehen dabei ebenso wie der Tag-Nacht-Rhythmus oder sozial normierte Zeiten der Kommunikation in Konflikt mit der rechenhaften, linearisierten Zeit des Betriebes, für den die Arbeitskraft verflüssigt, ständig präsent und abrufbereit vorliegen muß. Diese Aspekte sind im Taylorismus und Fordismus immer wieder vernachlässigt worden. Das Human-Relations-Verfahren hat dieses Problem kaum thematisiert. Denn es genügt nicht, die Bedürfnisse der Arbeiter zu inventarisieren und zu modellieren, ihre Adaptionsbereitschaft zu messen. Wir bedürfen neuer Arbeitszeitformen wie das Human-Resources-Verfahren, um die Verantwortung des Arbeiters wiederherzustellen. Denn es ist klar, daß mit technologischen Innovationen immer häufiger die Forderung einhergeht, den Handlungsspielraum der Organisationsmitglieder zu erweitern, um das Technikpoten-

tial wirtschaftlich optimal nutzen zu können. Das gelingt nur, wenn eine Übersichtlichkeit der Zwecke, Folgen und Zusammenhänge hergestellt wird, die vom Betrieb zentral gesetzt werden. Das heißt unter anderem, daß die Arbeiter mitbestimmen sollen über die Art der Technologie und über die Korrespondenz der dabei notwendigen Arbeitszeiten und ihre eigene Zeitsouveränität. Die dabei auftretenden Probleme können nicht mehr auf Basis eines formales Bestimmungsrechtes reguliert werden, das einem Besitz- oder Kennntnismonopol entstammte.

### **Kommunikation**

Es soll versucht werden, ein bewußtes Arbeitszeitmanagement zu entwickeln, das zu einer aktiven und situationsangemessenen Gestaltung der Arbeitszeit nach Maßgabe der von allen Entscheidungsträgern verfolgten Kriterien führt. Um sich der Kriterien und damit zusammenhängender Entscheidungsspielräume bewußt zu werden und um die Akzeptanz eines Arbeitszeitmodells durch die Mitarbeiter zu erreichen, ist ein neues System der Kommunikation und der Interaktion notwendig. Mit dem Verschwinden generalisierter und uniformer Arbeitszeitgestaltungen, die in vergangenen Jahren die individuelle Alltagsplanung entlastete, wird ein neuer Planungsbedarf stärker spürbar. Die bestehenden Planungs- und Koordinationsmechanismen hatten sich nur mit kollektiven Regelungen der Arbeitszeit beschäftigt. Um der Position des Individuums wie seinen Präferenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit gerecht zu werden, plädiert der Organisationssoziologe W. Martens für eine *Kommunikationstheorie der Unternehmung*. Die notwendige Planung kann nicht nur mit den Medien Geld und Macht ausgeführt werden. Ein am Interessenausgleich orientiertes Arbeitszeitmanagement soll den Prozeß der Akzeptanz organisationaler Entscheidungen befördern. Martens hat diesbezüglich auf folgendes hingewiesen:

'Die Kommunikationen eines Organisationssystems können vom Individuum nur bereitgestellt werden, soweit die Gedanken dieses Individuums schon mit Bezug auf diese Kommunikationen formiert worden sind. Andererseits ist die Reproduktion des Individuums, das Entscheidungen und Handlungen für eine Organisation bereitstellen muß, nur möglich, soweit die organisationalen Kommunikationen in die gedankliche

Ordnung der Individuen aufgenommen werden können. Diese Bedingungen werden erfüllt, soweit die in den organisationalen Kommunikationen verwendeten (sprachlichen) Symbole auch bei der Ordnung der Gedanken verwendet werden.

Anders formuliert: Nur wenn die organisationalen Kommunikationen und die individuellen Gedanken in ihrer Gliederung und Verkettung die gleichen Ordnungsschemata verwenden, ist eine Verschränkung beider Systeme mehr oder weniger garantiert'. Es soll also ein vertrauensvolles und die Arbeitenden unterstützendes Organisationsklima erreicht werden, das offen genug ist, sogar konstruktive Konfliktaustragung zu ermöglichen.

### **Zum Schluß**

Es fehlt mir heute die Zeit, mit Ihnen über die Bedeutung der Kommunikationstheorie für die Arbeitszeitfrage noch länger zu sprechen. Ich glaube aber, daß im Entwurf von Martens ein wichtiger Ansatzpunkt für die Entwicklung eines gerechten Arbeitszeitmanagements steckt. Statt einen Kampf um die Arbeitszeit mit Hilfe traditioneller Machtmittel zu führen sollte eine Konfiguration der Arbeit entwickelt werden, die die Verwirklichung gemeinsamer Ziele anstrebt. Ich unterstelle nicht, daß es eine grundsätzlich harmonische Beziehung zwischen den auf mehr Selbstbestimmung gerichteten Flexibilisierungsbedürfnissen der Arbeitnehmer und den Interessen der Betriebe an Arbeitszeitflexibilisierung zur Steigerung der Produktivität gibt. Aber es bestehen Überschneidungsbereiche zwischen Verbesserung der Lebensqualität und der Arbeitsproduktivität. Nur wer die Kooperationsbereitschaft der Arbeitskräfte mobilisieren kann, dem wird es gelingen, diese Bereiche zu vergrößern. Das kann nur erreicht werden, wenn die Organisation als ein Koalitionsverfahren gedeutet wird. Eine richtige Koalition funktioniert nur auf Basis demokratischer Prinzipien. Die Demokratisierung des Betriebes ist unentbehrlich, um die sich rasch ändernden Anforderungen der modernen Zivilisation antizipieren zu können. Slater und Bennis haben schon 1964 in der *Harvard Business Review* unter dem Titel 'Democracy is Inevitable' davor gewarnt: 'Democracy is the only system that can successfully cope with the changing demands of contemporary civilization, in business as well as in government'. Für die Lösung der Arbeitszeitfrage ist das der einzige Weg.

## Literatur:

- Deutschmann, Ch. *Der Weg zum Normalarbeitstag*. Frankfurt 1985.
- Gensior, S. Wolf, F.O. 'Zeitsouveränität und Normalarbeitszeit'. *Leviathan*. Jg. 8. 1980.
- Hauck, W.Ch. *Arbeitszeitproblem und Industriekostenwirtschaft*. Berlin 1929.
- Heymann, H.H. Seiwert, L.J. *Job Sharing*. Stuttgart 1982.
- Hinrichs, K. *Motive und Interessen im Arbeitszeitkonflikt*. Frankfurt 1988.
- Marr, R. *Arbeitszeitmanagement. Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme*. Berlin 1987.
- Martens, W. *Entwurf einer Kommunikationstheorie der Unternehmung*. Frankfurt 1989.
- Mayr, H. Janßen, H. *Perspektive der Arbeitszeitverkürzung*. Köln 1984.
- Mertens, D. 'Zeitsouveränität und Segmentation'. *Leviathan*. Jg. 7. 1979.
- Monjau, H. *Von der 5-Tage-Woche zur 4-Tage-Woche*. Berlin 1971.
- Nyland, Ch. *Reduced Worktime and the Management of Production*. Cambridge 1989.
- Olk, Th. e.a. 'Lohnarbeit und Arbeitszeit'. *Leviathan*. Jg. 7. 1979.
- Pollock, F. *Automation. Materialien zur Beurteilung der ökonomischen und sozialen Folgen*. Frankfurt am Main 1964.
- Rien, M.W. *4-Tage-Woche*. Bern 1972.
- Teriet, B. *Neue Strukturen der Arbeitszeitverteilung*. Göttingen 1976.
- Teriet, B. 'Zeitökonomie, Zeitsouveränität und Zeitmanagement'. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*. Jg. 32. 1978.
- Vernon, H.M. *The shorter working week, with special reference to the two-shift system*. London 1934.
- Wiehle, F. *Die Verkürzung der Arbeitszeit als Problem der Betriebswirtschaft*. Lörrach 1958.
- Zoll, R. *Zerstörung und Wiederaneignung von Zeit*. Frankfurt am Main 1988.